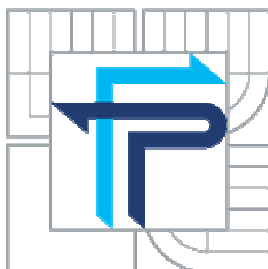




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI**

COMPANY'S DRAFT OF THE MOTIVATION SYSTEM

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. ANDREA PAPOUŠKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. PETR NOVÁK**

BRNO 2012

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Papoušková Andrea, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému společnosti**

v anglickém jazyce:

**Company's Draft of the Motivation System**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-886851-00-1.

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. 11. vyd. Praha: Beta, 2004. ISBN 80-7306-138-4.

CARNEY, B. M. a I. GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5126-363.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 04.05.2012

**Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na návrh motivačního systému obchodního oddělení společnosti, která poskytuje komplexní služby v oblasti marketingu. Součástí práce je analýza stávajícího motivačního systému společnosti, při které byly použity metody hloubkový rozhovor a strukturovaný dotazník. Na základě výsledků z provedeného marketingového výzkumu byla navržena řešení pro zlepšení spokojenosti a motivace konzultantů.

**Abstract**

This thesis focuses on company's draft of the motivation system of sales department, which provides comprehensive services in marketing. It contains an analysis of the existing incentive system in which methods were used depth interview and structured questionnaire. Based on the results of marketing research conducted to design solutions to improve customer satisfaction and motivation consultants.

**Klíčová slova**

Komunikace, manažer, motivace, motivační systém, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity.

**Key words**

Communication, manager, motivation, motivational system, employee, employee's benefits.

PAPOUŠKOVÁ, A. *Návrh motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 48 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

## **Poděkování**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.



# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Práce a její definice .....	13
1.2 Zaměstnanecký vztah.....	14
1.2.1 Povaha zaměstnaneckého vztahu.....	14
1.2.2 Řízení zaměstnaneckého vztahu .....	15
1.2.3 Důvěra a zaměstnanecký vztah.....	15
1.2.4 Spravedlnost.....	16
1.2.5 Psychologická smlouva.....	16
1.3 Motivace .....	18
1.3.1 Motivace a peníze .....	18
1.3.2 Proces motivace .....	18
1.4 Hlavní myšlenky motivačních teorií.....	19
1.5 Firmy „Jak“ a firmy „Proč“ .....	21
1.5.1 Svoboda neznamená anarchii.....	22
1.5.2 Principy svobody v práci .....	23
1.5.3 Sdílení vize .....	23
1.5.4 Proč se do toho dali.....	24
1.5.5 Maslowova Pyramida u svobodně řízených firem.....	24
1.6 Interní komunikace .....	25
1.6.1 Komunikace manažera.....	26
1.6.2 Základní způsoby jednání s lidmi .....	26
1.6.3 Komunikační strategie .....	27
1.6.4 Komunikační plán manažera .....	28
1.6.5 Komunikační kompetence manažera .....	28
1.6.6 Důsledky neefektivní komunikace.....	29
1.7 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti.....	29
1.7.1 Prevence vůči odchodům z firmy .....	29
1.7.2 Proces odcizení .....	30
1.7.3 Příčina odchodu zaměstnanců.....	31

2	ANALÝZA PROBLÉMU .....	32
2.1	Základní informace o společnosti .....	32
2.1.1	Obecná charakteristika.....	32
2.1.2	Poskytované služby.....	32
2.2	Analýza stávajícího motivačního systému společnosti.....	32
2.2.1	Koncept prvotního motivačního systému .....	32
2.2.2	Zhodnocení stávajícího motivačního systému .....	32
2.3	Analýza konkurence .....	32
2.4	SWOT analýza.....	32
2.5	Marketingový výzkum.....	32
2.5.1	Předvýzkum .....	33
2.5.2	Kvalitativní metoda - individuální hloubkový rozhovor .....	33
2.5.3	Kvantitativní metoda - strukturovaný dotazník .....	33
2.6	Vyhodnocení provedeného výzkumu .....	33
2.7	Shrnutí analýzy současného stavu .....	33
2.7.1	Slabé stránky.....	33
2.7.2	Oblastí, které není potřeba řešit .....	33
3	NAVRHOVANÉ NÁSTROJE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	34
3.1	Flexi Pass poukázky.....	34
3.1.1	Důvod zavedení Flexi Pass poukázky .....	34
3.1.2	Využití Flexi Pass poukázek.....	35
3.1.3	Nárok na získání Flexi Pass poukázky .....	36
3.1.4	Modelové situace využití Flexi Pass poukázek .....	36
3.2	Čtvrtletní soutěže .....	36
3.3	Zavedení týdenních Target tabulek pro volání .....	36
3.3.1	Cíl Target tabulek .....	36
3.3.2	Koncept Target tabulky .....	36
3.4	Zavedení pravidelných porad obchodního oddělení.....	36
3.4.1	Cíl obchodních porad.....	37
3.4.2	Koncept obchodních porad .....	37
3.5	Zavedení pravidelných celofiremních porad .....	37
3.5.1	Cíl celofiremních porad .....	37

3.5.2	Koncept celofiremních porad.....	37
3.6	Zavedení pravidelných školení obchodního oddělení .....	37
3.6.1	Zavedení interních školení konzultantů.....	37
3.6.2	Zavedení školení pro obchodního ředitele.....	37
3.7	Utváření sociálních vazeb .....	38
3.7.1	Zavedení pravidelných neformálních pátečních setkání u snídaně .....	38
3.7.2	Zavedení pravidelných team-buidlingových akcí.....	38
3.8	Pravidelné čtvrtletní vyhodnocování .....	39
3.9	Náklady realizace – časové a finanční vyjádření.....	39
3.10	Časový plán zahájení realizace návrhů červen – prosinec 2012.....	40
3.11	Ekonomické zhodnocení návrhů.....	40
3.11.1	Varianta 1 – průměrná výše obratu 95 000 Kč .....	40
3.11.2	Varianta 2 – průměrná výše obratu 105 000 Kč .....	40
3.11.3	Varianta 3 – průměrná výše obratu 115 000 Kč .....	40
3.11.4	Shrnutí jednotlivých variant.....	40
ZÁVĚR .....		41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		42
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		45
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		46
SEZNAM GRAFŮ .....		46
SEZNAM TABULEK .....		46
SEZNAM PŘÍLOH.....		48

## **ÚVOD**

V mé diplomové práci se budu zabývat motivačním systémem obchodního oddělení společnosti. Jedná se o mladou společnost, která za poslední rok prohloubila a zintenzivnila pole svého působení v marketingové sféře na českém trhu, což dokládá nejen rozšíření nabídky poskytovaných služeb a seznam dosavadních referencí, ale i neméně významný fakt v podobě zčtyřnásobení počtu zaměstnanců. V druhé polovině roku 2011 vzniklo nové obchodní oddělení, které má určitý stávající motivační systém, avšak nelze říci, že se jedná o zcela osvědčenou a ustálenou konečnou formu motivačního modelu.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu návrh zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti. Pomocí metody Individuálního hloubkového rozhovoru chci zjistit nedostatky nejen v dosavadním motivačním systému marketingových konzultantů, ale i v celém obchodním oddělení, a odstranit je. Posledním krokem bude o navržení změn, jež upevní motivační systém a celé obchodní oddělení v základech a rozvinou jej do takové formy, která bude pro jednotlivé zaměstnance dostatečně motivující.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části se budu zabývat prací, zaměstnaneckým vztahem, motivací, hlavními myšlenkami motivačních teorií, firmami „Jak“ a „Proč“, interní komunikací a důvody odchodů zaměstnanců ve společnosti.

## 1.1 Práce a její definice

*„Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností.“ (3, str. 85)*

Důvodem práce většiny lidí není jen získání peněz, které pokryjí jejich náklady na živobytí, ale i uspokojení potřeb, kterými jsou uspokojení, že děláme něco užitečného, pocit uznání, prestiže, úspěchů, možnost rozvíjet své schopnosti a začlenění do společnosti. (3)

### Postoje k práci

Na základě výzkumu, zaměřeného na motivaci a psychologickou smlouvu (Guest a kol., 1996; Guest a Conway, 1997), který provedl britský Institute of Personnel and Development, byly zjištěny následující fakta:

- *„Práce zůstává v životě většiny lidí v centru pozornosti, předmětem nejvyššího zájmu.“*
- *V případě výhry v loterii by 39 % respondentů opustilo práci, ale většina ostatních by v ní pokračovala.*
- *Na žádost, aby uvedli tři nejdůležitější věci, které hledají v práci, 70 % respondentů uvádělo plat, 62 % chtělo zajímavou a rozmanitou práci a jen 22 % hledalo jistotu zaměstnání.*
- *35 % respondentů tvrdilo, že už teď pracují tak pilně, že už by nemohli pracovat usilovněji, a dalších 34 % tvrdilo, že pracují velmi pilně.“ (3, str. 190)*

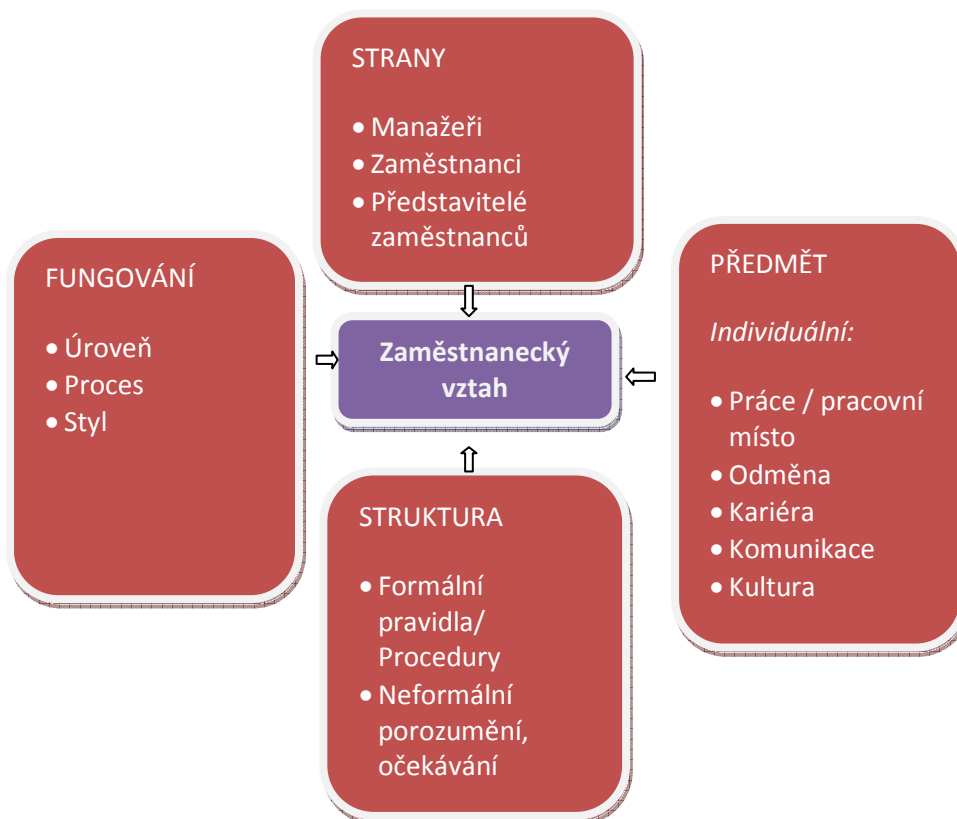
## 1.2 Zaměstnanecký vztah

Zaměstnanecký vztah můžeme definovat jako vzájemné spojení mezi dvěma stranami a to zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jedná se o určitou obdobu příbuzenského vztahu. Na pracovištích se můžeme setkat s formálním nebo neformální vztahy. Formální vztahy se vyznačují existencí pracovní smlouvy, dohod apod. Naopak neformální vztahy jsou charakteristické psychologickými smlouvami, jež ztvárňují určitá očekávání a předpoklady toho, co zaměstnavatel a manažeři musejí nejen nabídnout, ale také plnit.

(3)

### 1.2.1 Povaha zaměstnaneckého vztahu

Pro lepší představu a pochopení uvádím znázornění dimenze zaměstnaneckého vztahu, jak jej charakterizovali Kessler a Undy (1996). Na obrázku 1 můžeme vidět, že pro vytvoření zaměstnaneckého vztahu je potřeba více než jedna strana. A to tedy manažeři, zaměstnanci a představitelé zaměstnanců. Předmětem vytvořeného vztahu je pak práce, odměna, kariéra pro každého jednotlivce, přičemž na ně působí komunikace uvnitř společnosti a kultura firmy. (3)



Obrázek 1: Zaměstnanecký vztah (Zdroj: 3, str. 194)

Vztah má jednak určitou formální strukturu (kterou tvoří pravidla) a pak neformální strukturu, jež zahrnuje porozumění a očekávání. Tak jako každý vztah i zaměstnanecký existuje na určité úrovni organizace, přičemž jeho fungování je ovlivněno vnitrofiremními procesy – například stylem řízení. (3)

### 1.2.2 Řízení zaměstnaneckého vztahu

Personální činnosti významným způsobem ovlivňují povahu zaměstnaneckého vztahu, proto zde personální politika hraje významnou roli. Co je však nesmírně podstatné, je to, jak je s lidmi zacházeno v jednotlivých procesech, jako je:

- Získávání
- Hodnocení,
- Povyšování
- Vývoj kariéry
- Odměňování
- Zapojování / spoluodpovědnost a participace
- Projednávání stížností
- Disciplinární řízení
- Řešení nadbytečnosti.

Dalším významným prvkem, který má vliv na zaměstnanecký vztah, je zvolení způsobu, kterým se od zaměstnanců žádá, aby vykonávali práci. Nemalou roli pak hraje to, jak nadřízení oznamují očekávání v oblasti pracovního výkonu, organizace práce samotné a to jak manažer vede své lidi.

Řízení zaměstnaneckého vztahu není tedy jednoduchou záležitostí, navíc je ovlivňován mnoha prvky, jako je například převažující styl řízení, organizace, kultura, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem. (3)

### 1.2.3 Důvěra a zaměstnanecký vztah

*„Britský Institute of Personnel and Development ve své zprávě People Make the Difference (Lidé mění situaci, 1994) uvedl, že budování důvěry je pouze základnou, na níž se může vyvíjet oddanost. Poznamenal také, že „nedůslednost mezi tím, co se hlásá a co se dělá, v příliš mnoha organizacích podkopává důvěru, plodí mravní otrlost pracovníků a přináší důkazy o rozporech v myšlení manažerů.“ (3, str. 197)*

Dle Oxfordského slovníků je slovo důvěra definováno jako pevné přesvědčení, že na nějakou osobu je spolehnutí. Organizace s vysokou mírou důvěry se vyznačují sdílením cílů a hodnot, vzájemných předáváním informací o účelovosti dlouhodobých povinností, spontánním nabízením vzájemné podpory, aniž by dopředu dedukovali, zda bude placena.

Aby se důvěra mohla vytvořit a udržet je tedy nutné, aby manažeři jednali důsledně, spravedlivě a slušně, uplatňovali politiku průhlednosti a všichni byli zapojeni do vytváření systému odměňování. V případě, že dojde k částečnému nebo úplnému zanedbání jednotlivých kritérií dochází k tomu, že systém odměňování dle výkonu nefunguje dle očekávání. (3)

#### **1.2.4 Spravedlnost**

*„Zacházet s lidmi podle zásluh znamená jednat s nimi slušně a spravedlivě. Leventhal (1980), vycházející z Adamse (1965), rozlišoval mezi distribuční a procedurální spravedlností.“* (3, str. 199)

Distribuční spravedlnost charakterizuje systém rozdělování odměn. Pokud budou odměny náležitě rozdělovány dle odpovídajících přínosů, pak budou mít lidé pocit, že je s nimi jednáno dle jejich zásluh.

Procedurální spravedlnost zahrnuje manažerská rozhodování a způsob řízení procedur v oblasti personalistiky. Lidé získají pocit, že je s nimi spravedlivě jednáno za předpokladu zásadového, nediskriminačního, poctivého a průhledného managementu, který je vstřícný názorům a potřebám jednotlivých pracovníků. (3)

#### **1.2.5 Psychologická smlouva**

Psychologická smlouva je nepsaná smlouva a není možné vynutit ji u soudu. Lze ji definovat jako existující nepsanou řadu očekávání mezi členy organizace a vedoucími pracovníky – manažery, řediteli a je tudíž nezbytná pro harmonické a trvalé vztahy na pracovišti. (3)



Můžeme o ní mluvit jako o nástroji pro interpretaci stavu zaměstnaneckého vztahu, díky kterému se mapují, vyhodnocují nebo případně promyšlejí významné změny. (3)

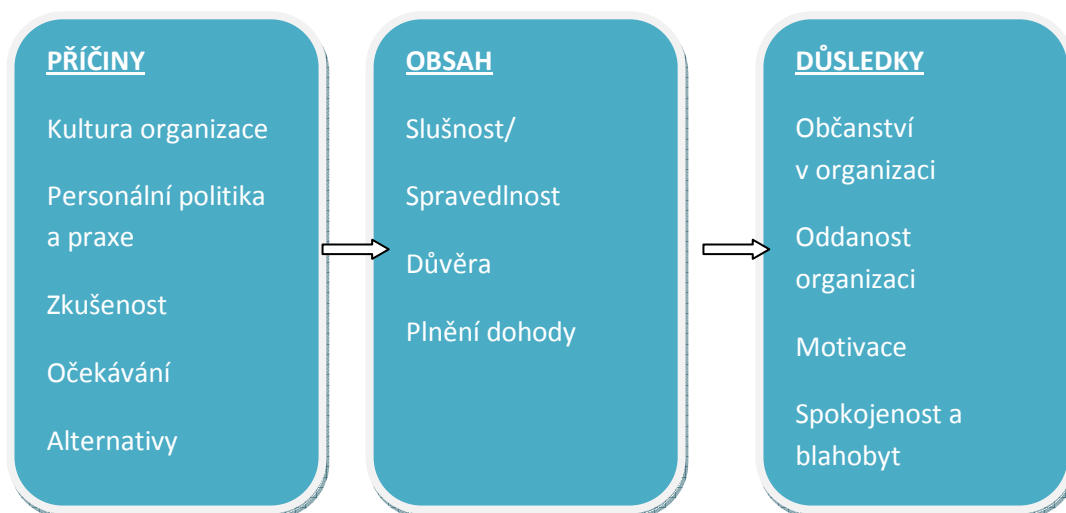
Z pohledu pracovníků bude psychologická smlouva zahrnovat následující stanoviska:

- „Zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;
- Jistotu zaměstnání;
- Prostor pro uplatnění schopností;
- Očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
- Zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;
- Důvěru v to, že organizace dodrží své sliby;
- Bezpečné pracovní prostředí.“ (3, str. 203)

Z pohledu zaměstnavatele psychologická smlouva zahrnuje:

- „Schopnost;
- Úsilí;
- Ochota;
- Oddanost;
- Loajalita.“ (3, str. 203-204)

Pro lepší představu o psychologické smlouvě, uvádím obrázek, který znázorňuje fungující vztah na základě psychologické smlouvy.



Obrázek 2: Funkční model psychologické smlouvy (Zdroj: 3, str. 204)

Problém, se kterým se u psychologických smluv setkáváme, je ten, že strana pracovníků nemá jasno, co od organizace chce, případně čím může přispět a strana zaměstnavatelů nemá ujasněné, co od svých zaměstnanců očekává. Díky těmto činitelům a implicitnímu charakteru se psychologická smlouva utváří předem nedefinovaným způsobem, a to s důsledky, které nelze předem stanovit. (3)

### **1.3 Motivace**

*„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“* (2, str. 295)

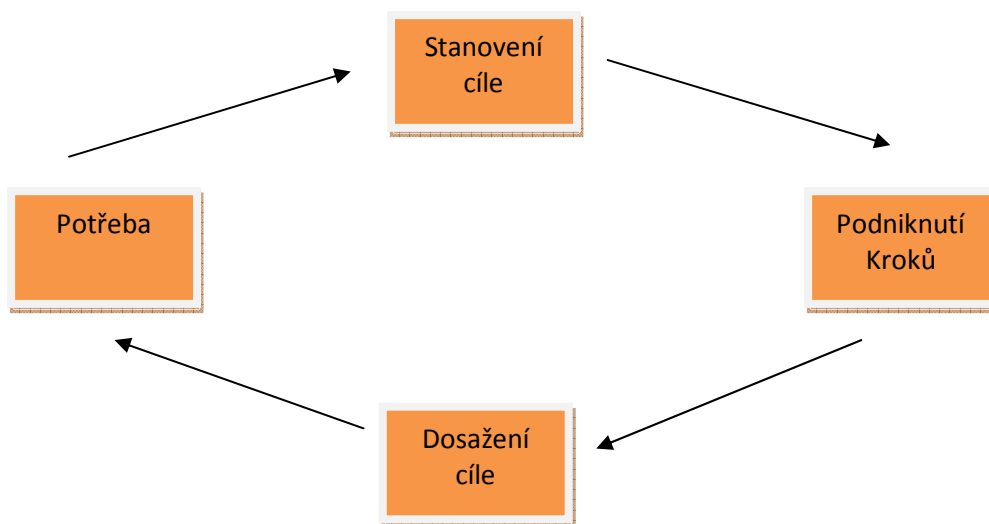
#### **1.3.1 Motivace a peníze**

Peníze patří mezi nejobvyklejší prostředky vnější odměny. Mají totiž značnou sílu, díky níž mohou lidé dosáhnout různých cílů, uspokojit své potřeby a naplnit pocit sebeúcty a určité prestiže.

Lidé tedy jsou motivováni peněžními stimuly, avšak vyjma lidí s nízkým sebehodnocením, kteří nepředpokládají, že by splnily podmínky pro získání peněžní odměny. (3)

#### **1.3.2 Proces motivace**

Vše začíná u potřeby, jelikož právě vědomá nebo mimovolně zjištěná neuspokojená potřeba (přání něco získat nebo něčeho dosáhnout) je iniciátorem motivace. Dalším krokem je stanovení cílů, kterými se tyto potřeby uspokojí a určí se cesty, které povedou k dosažení vytyčených cílů. Za předpokladu, že se stanoveného cíle dosáhne a potřeba je tedy uspokojena, předpokládáme, že pokud se opět objeví stejná potřeba, proces chování (jež vedl k dosažení k cíli) se bude opakovat (obrázek 3). Pokud nastane opačná situace a cíle se nedosáhne, je téměř nepravděpodobné, že by se procesy znovu opakovaly. (2)



Obrázek 3: Proces motivace (Zdroj 2, str. 296)

## 1.4 Hlavní myšlenky motivačních teorií

Motivačních teorií vzniklo několik, a proto jejich hlavní myšlenky shrnují v následujících řádcích:

### 1) Vnější a vnitřní faktory motivace

Lidé mohou být motivováni vnějšími odměnami – platem, finančními bonusy nebo vnitřními odměnami – úspěchem, spokojeností z práce, odpovědností. Vnitřní odměny mohou mít na motivaci hlubší a dlouhodobější vliv než vnější faktory.

### 2) Význam potřeb a přání

Pokud práce lidí bude uspokojovat jejich ekonomické potřeby, psychologické potřeby a přání a v poslední řadě jejich sociální potřeby, pak budou lépe motivováni.

### 3) Vliv cílů

Zaměstnanci jsou při vykonávání pracovní náplně motivováni tím, že mají určité cíle, přičemž pracují lépe, pokud jsou zaměřeni na náročnější cíle a dostává se jim zpětné vazby v návaznosti na jejich výkon. (2)

#### **4) Význam očekávání**

Míra motivace bude záviset na vnímání výsledků jednotlivých kroků, ale také na pravděpodobnosti získání odměny za určitý krok. Motivace bude vysoká, pokud budou mít pracovníci možnost kontrolovat prostředky pro dosažení daných úkolů (cílů).

#### **5) Vlastní účinnost (vědomí vlastní účinnosti)**

Jedinci mohou pracovat lépe a více, je však potřeba dát jim ten pocit, aby tomu uvěřili.

#### **6) Teorie zaměřené na chování**

Lidé se učí prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení.

#### **7) Společenskovední teorie**

Klíčovými faktory pro motivování lidí jsou očekávání, individuální cíle a hodnoty a v neposlední řadě vliv osobních a situačních faktorů.

#### **8) Teorie atribuce**

Pokud nám někdo říká, že pracujeme dobře a my máme sklon mu věřit (osoba je důvěryhodná) pokračujeme ve své práci.

#### **9) Vytváření vzorů**

Zde věnujeme pozornost významu pozitivního vedení lidí a formování týmového přístupu.

#### **10) Vliv orientací a reaktance**

Společnosti mají jistá očekávání, jak jejich motivační strategie může zlepšit motivaci, výkon stávajících pracovníků nebo jak může přilákat nové členy týmu.

Avšak je nutné připustit si, že je zde vliv orientací (preferenze lidí, co chtějí získat v rámci své práce) a reaktance (lidé se snaží mít kontrolu a moc vůči svému okolí bez ohledu na to, co po nich firma chce, aby dělali). (2)

## **Efektivní motivace**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.2, iniciátorem motivace je potřeba. Abychom mohli tedy efektivně motivovat, je nezbytné, abychom vycházeli z teorie, která je založená právě na lidských potřebách. Tomuto přesně odpovídá **Maslowova teorie motivace**, která je založena na tzv. **Maslowově pyramidě**. (1)

### **Maslowa hierarchie potřeb**

Mezi motivačními teoriemi nenajdeme žádnou, která by měla na myšlení manažerů právě takový vliv, jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Koncept této teorie stojí na tom, že lidé nejsou motivováni vnějšími podněty (Tak je tomu například u teorie Cukru a biče.), nýbrž jsou motivováni vnitřním programem potřeb. Jakmile se uspokojí jedna potřeba, do popředí se dostává potřeba další, a to z toho důvodu, že uspokojená potřeba již nemá sílu nás motivovat. (1)

Maslow prohlásil v jednom ze svých článků, jenž byl poprvé vytištěn v USA v roce 1943:

*„Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží.“* (1, str. 29)

## **1.5 Firmy „Jak“ a firmy „Proč“**

Jean-Francois Zobrist (majitel FAVI) buduje svou filozofii na rozlišování dvou modelů firem, a to „comment“ a „pourquoi“ (francouzsky, v češtině firmy „Jak“ a firmy „Proč“).

Rozdíl mezi těmito firmami tkví v tom, že firmy „Jak“ tráví svůj nařizováním jednotlivým zaměstnancům, jak mají svou práci dělat (kdy přijít do zaměstnání, kam umístit stroje, kdy mají v práci skončit). Důsledkem toho je, že zaměstnanci jsou hodnoceni dle různých kritérií, přičemž zde není bráno na vědomí spokojenost zákazníka a zda je práce hotová. (7)

Jako druhý následek můžeme označit naprostou nemožnost změnit něco bez souhlasu ostatních, mluvíme zde o nekonečně propojeném řetězci nařízení „Jak věci dělat“. Například nelze přemístit vozík bez povolení vedoucího. (7)

Naproti tomu firmy „proč“ jsou naprosto odlišné. Tisíce otázek „jak“ nahrazují „Proč právě děláš to, co právě děláš?“ Odpověď na tuto otázku je vždy totožná: „*Aby byl zákazník spokojený.*“ (7, str. 40)

Pracovníci, kteří svůj volný čas tráví vymyšlením cest, jak uspokojit zákazníky, jsou ideálem většiny firem. Realita je však taková, že přesně tyto lidi najdeme všude kolem nás, stačí jim dát prostor pro realizaci jejich nápadů. Jednoduše řečeno nechat rozvíjet jejich potenciál, odměnou majitelům firem bude změna k lepšímu. (7)

### **1.5.1 Svoboda neznamená anarchii**

Dostáváme se tedy k pojmu nařízená svoboda, která představuje sebeukázněnou formu organizace. Základní prvek, který tuto disciplínu formuje právě již zmíněná vize firmy o prvotřídním výkonu, což je sekundární zásadní čin pro vytvoření svobodného prostředí. (parafrázované). Jedna z věcí, která se lidem nelíbí, je právě ono neustálé nařizování, jak mají dělat svou práci.

S danou svobodou však přichází také zodpovědnost, a případné psychologické překážky s ní spojené, kterou musí zaměstnanci přijmout. Je tedy nutné vzít v potaz fakt, že svoboda může být děsivá, ale je to pořád ta snazší část, jelikož to krásné, co z ní získáme, několikanásobně převažuje. Mnohem pracnější je dospět k ztotožnění firemní vize u jednotlivých zaměstnanců.

Cesta svobody začíná právě v tom bodě, kdy řídící pracovníci přestanou svým podřízeným říkat, jak by měli svou práci dělat. (7)

### 1.5.2 Principy svobody v práci

Svobodu v práci nejlépe vystihují její samotné principy:

*„1) Smysl & vize – Když organizace a její zaměstnanci znají důvod proč jejich firma, či projekt existuje a sdílejí společný směr.*

*2) Dialog & naslouchání - Když netrváme na jedné pravdě, ale dovedeme připustit různé úhly pohledu.*

*3) Fair play & důstojnost – Když se dokážeme chovat ke každému člověku férově, tj. podle jeho zásluh.*

*4) Transparentnost - Když myšlenky volně plynou a informace sdílíme svobodně a zodpovědně.*

*5) Zodpovědnost – Když je každý člověk i organizace jako celek zodpovědný jeden druhému i společnosti za své chování.*

*6) Jednotlivě & společně – Když jednotlivci rozumí a berou za své to, jak přispívají k dosažení společných cílů.*

*7) Možnost volby – Když organizace podporuje každého zaměstnance k tomu, aby se sám rozhodoval.*

*8) Celistvost – Když se každý jednatel i organizace jako celek drží sdílených etických a morálních principů.*

*9) Decentralizace – Když se moc rozprostře do všech úrovní a částí organizace.*

*10) Reflexe a zhodnocení – Když všichni cítí potřebu průběžné zpětné vazby, potřebu se učit z minulosti.” (22)*

### 1.5.3 Sdílení vize

*„Dosáhnout toho, aby se lidé ztotožnili s firemní vizí, je pro lídra dlouhý a nikdy nekončící úkol. Naštěstí ve firmách fungujících na svobodných principech jsou vize vždy spojeny s její prvotřídní úrovní, což přijímání vize usnadňuje. Jak říká Jean-Francois Zobrist, lidé mají raději sny a touhy nežli přízemní cíle – nikdo nevyskočí z postele nadšením kvůli zvýšení tržního podílu o 2 procenta.“ (7, str. 87)*

Je však nutné brát na vědomí fakt, že vysvětlení firemní vize a její následné vnitřní ztotožnění, nejde uspíšit za jeden pracovní den nebo absolvováním školením. Naopak se jedná o záležitost, jež vyžaduje čas a vlastní zápal. (7)

V momentě, kdy líder získá jistotu, že členové jeho týmu mají veškeré informace, které jsou k výkonu jejich práce nezbytné a díky nim se mohou denně rozhodovat v souladu s firemní vizí, nechává rozhodnutí na jejich svobodné vůli. Pokud se přesto naskytne situace, kdy by ho někdo z jeho zaměstnanců požádal, aby mu líder řekl „jak“ to má udělat, takticky odmítne tuto pomyslnou „opici“ z jejich zad sejmut.

Jelikož vize není statickou záležitostí, protože technologie, trhy a podnikatelské prostředí se vyvíjí, je jedním z hlavních a nepřetržitých úkolů lídra intenzivně komunikovat s lidmi, předávat jim aktuální informace týkající se firemní vize. (7)

#### **1.5.4 Proč se do toho dali**

Impulesem k vytvoření svobodného prostředí byly dva konkrétní prožitky:

- Frustrace z pokusů řídit společnost postavenou na filozofii „Jak“;
- Obdiv k svobodným firmám. (7)

Tyto faktory vplynuly na základě provedeného výzkumu.

*„Touha vybudovat prvotřídní firmu je pouze jednou ze dvou podmínek nezbytných pro nastartování liberalizační kampaně. Druhou podmínkou je to, co nazýváme „hodnotami svobody“. (7, str. 95)*

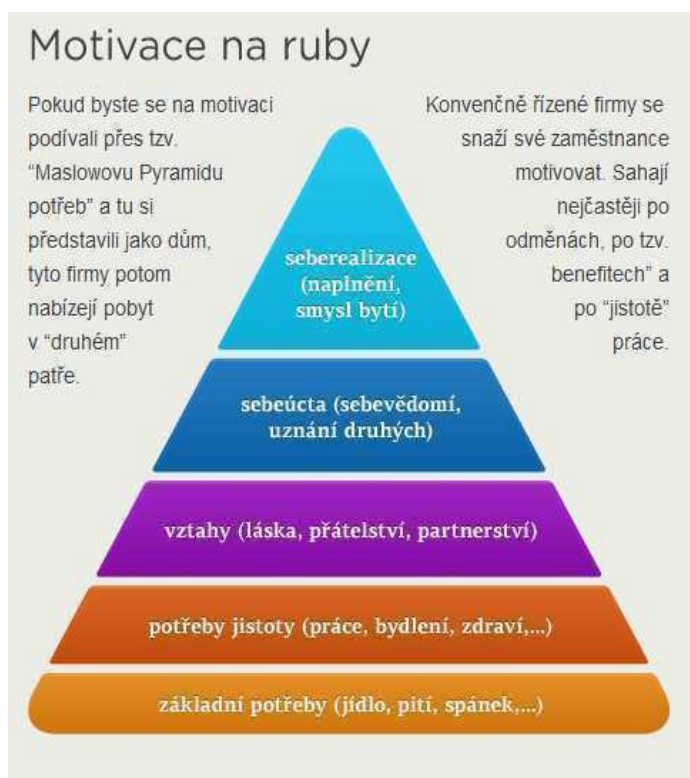
Firmy, které se rozhodnou pro budování svobodné kultury by měly mít na paměti, že jednotlivé kroky pro budování naprosté svobody ve firmě nejsou snadné a ne všichni, kdo se do tohoto procesu pustili – uspěli. (7)

#### **1.5.5 Maslowova Pyramida u svobodně řízených firem**

*„Svobodné firmy vytvářejí prostředí, které lidem umožní, aby se motivovali sami. Zaměstnancům tak umožňují možnost naplnění a seberealizace, tj. příležitost žít v „pátém“ patře.“ (22)*



Konvenčně řízené firmy se snaží své zaměstnance motivovat. Sahají nejčastěji po odměnách, po tzv. „benefitech” a po “jistotě” práce. Pokud byste se na motivaci podívali přes tzv. Maslowovu Pyramidu potřeb a tu si představili jako dům, tyto firmy potom nabízejí pobyt “druhém” patře (viz obrázek 4). (22)



Obrázek 4: Motivace na ruby (Zdroj: 22)

Páté patro se od toho druhého přitom liší tak jako milování z lásky od sexu za peníze. Proto i výsledky, firemní kultura a atmosféra kopírují převažující styl motivace firmy.

(22)

## 1.6 Interní komunikace

Aby společnost mohla čelit konkurenčnímu prostředí a hrozbám, je nezbytné, aby byla vnitřně stabilní. Základem je interpersonální bezchybná komunikace, která by měla být nejen stimulem pro vlastní motivaci pracovníků, ale současně i odrazovým můstkem informovanosti všech pracovníků – co dělat, proč a jak. Klíčovým bodem bych zde označila manažerovu znalost základních způsobů jednání s lidmi.

### 1.6.1 Komunikace manažera

Pozice manažera zahrnuje pracovní činnosti jako je plánování, rozhodování, organizování a kontrola, vedení pracovníků a řízení výkonu. U jednotlivých uvedených procesů však dochází k selhání a to právě z důvodu špatně fungující komunikace, jelikož ne všichni manažeři se mohou pyšnit vynikajícími komunikačními schopnostmi.

Jak tedy prezentovat dobrého manažera? Manažer by měla být osoba, která má adekvátní komunikační kompetence, je schopna zajistit komunikaci uvnitř společnosti, koordinovat jednotlivé aktivity týmu, určovat cíle a úkoly, přičemž by to měla být osoba, která je zodpovědná za prosazování a přijetí cílů firmy. (14)

### 1.6.2 Základní způsoby jednání s lidmi

Do své diplomové práce tuto oblast zanáším z toho důvodu, že i některé samotné výzkumy odhalily, že právě 85 % finančních úspěchů i v technických disciplínách se odvíjí od schopnosti dobrého vedení lidí, pouze 15 procent připadá znalostem. (6)

Jak říká ve své knize Dále Carnegie:

*„Jednání s lidmi je pravděpodobně největší problém, se kterým se člověk v životě setkává, zejména pohybuje-li se ve světě obchodu.“* (6, str. 14)

Při jednání s lidmi bychom vždy měly dodržovat následující dvě zásady:

**Zásada č. 1 „Nikdy nikoho nekritizujte, neodsuzujte a nestěžujte si.“** (6, str. 40)

Několik důležitých fakt:

- ✓ Lidé se v 99% svého jednání většinou z ničeho neobviňují (nezávisle na závaznosti jejich činu);
- ✓ Každá kritika je předem zbytečná, jelikož vyvolává obranný postoj a navíc zraňuje lidskou hrdost;
- ✓ Odpor vyvolaný kritikou má za následek narušení nejen vztahů se zaměstnanci, ale i okruhem blízkých;
- ✓ Každé jednání s lidmi představuje osobní styk s bytostmi plnými nejen emocí, ale i předsudků; (6)

Vždy, když budeme chtít někoho kritizovat, měli bychom se jako první věc snažit pochopit jednání dotyčných lidí. (6)

Velký psycholog Hans Selye řekl:

*„Stejně jako toužíme po uznání, podobně se bojíme odsouzení.“* (6, str. 29)

**Zásada č. 2 „*Poctivě a upřímně oceňujte druhé. Své uznání jim dejte najevo.*“**

(6, str. 53)

Několik důležitých fakt:

- ✓ *„Touha po naplnění pocitu důležitosti je jedním z hlavních rysů, které nás, lidi, odlišují od zvířat.“* (6, str. 42)
- ✓ *„Zikmund Freud řekl, že všechno, cokoli konáme, pramení ze dvou zdrojů – ze sexuální potřeby a z touhy po vyniknutí.“* (6, str. 41)
- ✓ Někteří z odborníků tvrdí, že lidé jsou schopni dokonce i zešílet, jen aby se jim ve své nemoci a vytvořeném světě dostalo pocitu důležitosti.
- ✓ Pokud dáte lidem uznání a ocenění, budou si jich vážit a připomínat si je po celý život. (6)

### **1.6.3 Komunikační strategie**

Zaměříme-li se na definování komunikační strategie (jež vychází z celkové strategie organizace), mnoha firem bude tvrdit, že ji nemají a nepotřebují. Opak je však pravdou – ve většině firem existuje, akorát zatím není definovaná. Tento krok je nesmírně důležitý, jelikož si management firmy díky němu uvědomí co, s kým, proč a jak chce komunikovat. Základní koncept komunikační strategie lze tedy definovat ve čtyřech bodech, které odpovídají na otázky:

- Kdo jsou partneři?
- Jaký je cíl komunikace s nimi?
- Jaký je základní předpoklad dosažení cíle?
- Jakými nástroji lze cíle dosáhnout? (14)

#### 1.6.4 Komunikační plán manažera

Komunikační plán manažera by měl vždy vycházet z komunikačního plánu firmy a komunikační strategie. Tvořit by ho měl nejen manažer, ale celý tým. Díky tomuto přístupu se jednoznačně dosáhne zvýšení efektivity komunikace. (14)

Plán složený z plánovaných akcí většinou obsahuje:

- „Pravidelné týdenní porady
- Pravidelné reporty
- Pravidelné přehledy a o činnosti a výsledcích týmu
- Naplánovaná interní školení
- Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků
- Komunikační plán firmy
- Neformální týmové akce“ (14, str. 164)

#### 1.6.5 Komunikační kompetence manažera

Je nutné mít na paměti, že právě manažer a nikdo jiný je tou osobu, která je zodpovědná za vedení, řízení a ovlivňování pracovníků a jejich potenciálu. Z toho důvodu patří mezi nároky na manažera schopnost vést a řídit tým, které předpokládají komunikační dovednosti a schopnosti, umění pozitivního myšlení a motivace.

Kompetence manažera můžeme tedy charakterizovat jako kombinaci jednotlivých zkušeností, znalostí a dovednost, přičemž základní model kompetencí byl vytvořen na základě několika mezinárodních výzkumných projektů. Každý manažer by měl být bezpodmínečně zběhlý v následujících nejdůležitějších manažerských komunikačních kompetencích: (14)

- |   |                        |
|---|------------------------|
| • Budování efektivních vztahů             | • Inovace a kreativita |
| • Zaměření na cíl                         | • Naslouchání          |
| • Konzultace a koučink                    | • Implementace         |
| • Znalost fungování a organizace<br>firmy | • Plánování            |
| • Psaní a úprava dokumentů                | • Specializace         |
| • Rozvoj ostatních komunikátorů           | • Vize a standardy     |
- (14)

### 1.6.6 Důsledky neefektivní komunikace

Komunikační chyby se v konečném důsledku nejčastěji projevují nejednoznačnými informacemi, neúplnými informacemi a nedostatkem informací. Uvedený výčet pak způsobuje komunikační šum (informační vakuum), jež má za následek snížení efektivity činnosti podniku.

Nefungující vnitrofiremní komunikace by se rozhodně neměla brát na lehkou váhu, jelikož díky ní může dojít nejen u jednotlivých pracovníků ale i celého týmu k pasivitě, nerozhodnosti, demotivaci a frustraci. Tento fakt dokazují mnohé průzkumy, které nám říkají, že **špatné interpersonální vztahy jsou jednou z nejčastějších příčin odchodu z firmy.** (14)

*„Manažeři nesou největší zodpovědnost, neboť jsou tím nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci odcházejí nebo zůstávají.“* (5, str. 225)

## 1.7 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti

Na základě jistého průzkumu bylo zjištěno, že 89 % manažerů dává vinu odchodu svých zaměstnanců výši jejich platu. Tuto domněnku však vyvrací provedený výzkum (Saratoga Institutem) mezi 20 000 pracovníky z osmnácti odvětví, jež dokazuje, že 80 až 90 % zaměstnanců odchází z důvodů, které absolutně nesouvisí s penězi, ale naopak poukazují na samotné zaměstnání, manažery, kulturu a pracovní prostředí.

(5)

### 1.7.1 Prevence vůči odchodům z firmy

Nutno podotknout, že ztráta jednoho zaměstnance představuje průměrné náklady ve výši jednoho ročního platu. Tento fakt tedy jen umocňuje usilování o pochopení prapříčin odcizení zaměstnanců a jejich následné dobrovolné fluktuace. Být milý je nedostačující, jelikož právě zdvořilost je jedním ze standardů lidského chování. Co tedy víc? **Zaměstnavatelé by si měli představit, jak chtějí, aby zaměstnanci pečovali o jejich zákazníky a pak přesně tou stejnou mírou pečovat o své zaměstnance.** Tento krok je důležitý, jelikož právě díky němu mohou zaměstnavatelé

předejít spuštění procesu odcizení u svých zaměstnanců, jehož poslední etapou je odchod z dané společnosti. (5)

### 1.7.2 Proces odcizení

Na začátek je důležité si ujasnit, že odcizení není jednorázový úkon, naopak jedná se o proces odcizení, jehož délka může trvat dny, týdny, roky, v podstatě do té doby, než se zaměstnanec odhodlá k odchodu. Tuto poslední etapu lze ale dopředu odhadnout. U zaměstnance se projevují prvotní signály odcizení v podobě indicií jako je nedochvilnost, zvýšené negativní chování, absentismus. Většinou se tato fáze dostaví po nějaké tzv. zlomové události, kvůli které zaměstnanec začal nad svou oddaností ve firmě hlouběji přemýšlet.

Tak zvanými spouštěčem může být například následující situace:

- Zaměstnanec je opominut při povyšování;
- Uvědomí si, že zaměstnání nedopovídá tomu, co bylo slíbeno;
- Zjistí, že má být přeložen. (5)

Jak již bylo řečeno, odcizení je proces a než dospěje do konečné fáze, zahrnuje celkem 13 kroků:

- 1) *„Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením*
- 2) *Má první pochybnosti o správnosti rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání*
- 3) *Vážně se zamýšlí nad svým odchodem*
- 4) *Snází se o změnu*
- 5) *Rozhoduje se odejít“ (5, str. 24)*
- 6) *„Zvažuje náklady odchodu*
- 7) *Pasivně hledá nové zaměstnání*
- 8) *Připravuje se na aktivní hledání*
- 9) *Aktivně hledá nové zaměstnání*
- 10) *Dostává nabídku nového zaměstnání*
- 11) *Odchází do nového zaměstnání nebo*
- 12) *Odchází, aniž by měl nové zaměstnání nebo*
- 13) *Zůstává a odcizuje se“ (5, str. 24)*

### 1.7.3 Příčina odchodu zaměstnanců

Proces odcizování a následné zvažování o odchodu nastává v momentě, kdy nedochází k naplnění jedné ze čtyř základních lidských potřeb, kterými jsou **potřeba důvěry, potřeba naděje, potřeba ocenění, potřeba cítit se kompetentní**. (5)

Při podrobném zkoumání důvod odchodu, jež označují zaměstnanci během důvěrných výstupních pohovorů prováděných nezávislou agenturou, je evidentní, že u výše uvedených potřeb k naplňování nedochází. Na otázku „Proč jste odešli?“ se dostává odpovědí, které jsou rozčleněny do následujících skupin: (5)

- 1) *„Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení*
- 2) *Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného*
- 3) *Odměňování*
- 4) *Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou*
- 5) *Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného*
- 6) *Pracovní doba*
- 7) *Nevyhnutelné důvody (např. narození dítěte)*
- 8) *Nedostatek uznání*
- 9) *Nadržování nadřízeného ostatním*
- 10) *Špatný vztah nadřízeno se zaměstnanci*
- 11) *Špatné pracovní podmínky*
- 12) *Školení*
- 13) *Neschopnost nadřízeného“ (5, str. 32)*
- 14) *„Špatná úroveň nejvyššího vedení*
- 15) *Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného*
- 16) *Diskriminace*
- 17) *Obtěžování*
- 18) *Benefity*
- 19) *Přístup spolupracovníků“ (5, str. 32)*

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU**

### **2.1 Základní informace o společnosti**

V této části se budu zabývat představením společnosti a identifikací služeb, které poskytuje.

#### **2.1.1 Obecná charakteristika**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **2.1.2 Poskytované služby**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.2 Analýza stávajícího motivačního systému společnosti**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **2.2.1 Koncept prvotního motivačního systému**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **2.2.2 Zhodnocení stávajícího motivačního systému**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.3 Analýza konkurence**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.4 SWOT analýza**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.5 Marketingový výzkum**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.



### **2.5.1 Předvýzkum**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.5.2 Kvalitativní metoda - individuální hloubkový rozhovor**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **2.5.3 Kvantitativní metoda - strukturovaný dotazník**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **2.6 Vyhodnocení provedeného výzkumu**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **2.7 Shrnutí analýzy současného stavu**

Na základě provedeného výzkumu jsem identifikovala nejen slabé stránky, které by potřebovaly vylepšit, ale i silné stránky, na něž není potřeba se zaměřovat. Podrobný výčet uvádím v kapitole 2.7.1 a 2.7.2.

### **2.7.1 Slabé stránky**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

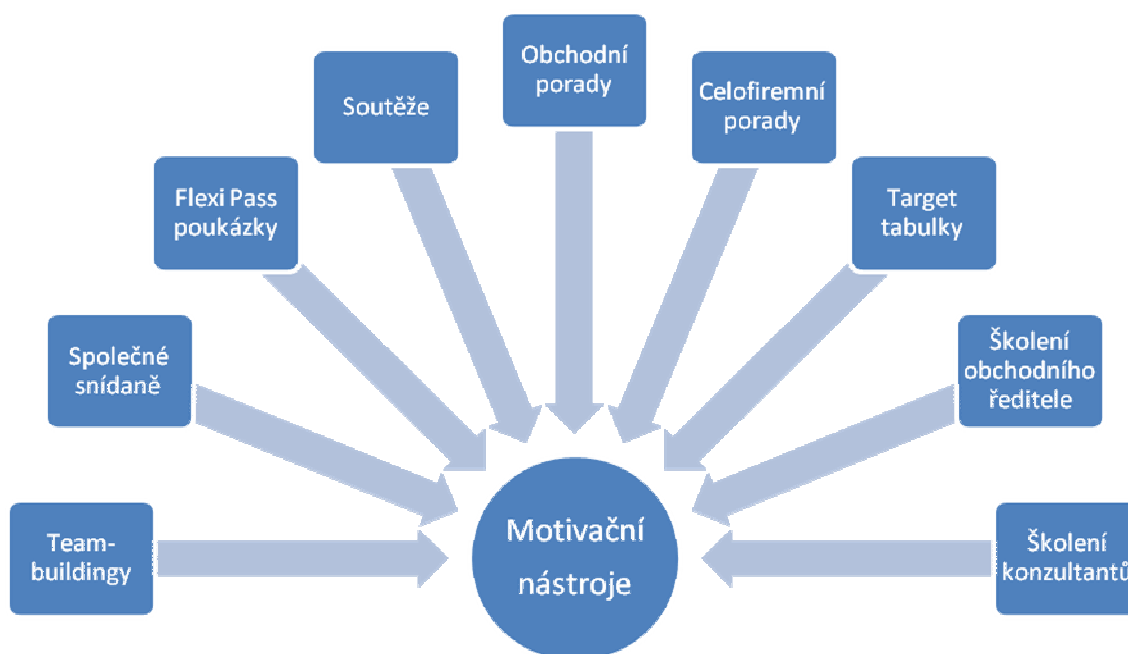
### **2.7.2 Oblastí, které není potřeba řešit**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### 3 NAVRHOVANÉ NÁSTROJE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

V této kapitole představím motivační systém obchodního oddělení, který je navržený pro společnost tak, aby na základě provedeného výzkumu odstranil slabé stránky ve stávajícím motivačním systému, co nejlépe uspokojil potřeby zaměstnanců a zvýšil tak jejich motivaci a celkovou spokojenost.

Navrhovaný motivační systém se bude skládat z několika nástrojů, pro přehlednost uvádím sestavu jednotlivých nástrojů v obrázku 6.



Obrázek 5. Struktura navrhovaného motivačního systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.1 Flexi Pass poukázky

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

##### 3.1.1 Důvod zavedení Flexi Pass poukázky

Účelem zaměstnaneckých benefitů formou Flexi Pass poukázek je nejen motivační prvek, ale zároveň i prostředek k udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním

životem. Pro zajištění dobrého a stálého pracovního výkonu a udržení motivace je nutné relaxovat, ať už aktivně nebo pasivně. Tomu by měly napomoci právě zaměstnanecké benefity ve formě poukázek značky Sodexo, které lze využít například v oblasti cestování, kultury a sportu. Pro společnost navíc představují úsporu ve formě mzdových nákladů.

Společnost Sodexo Pass Česká republika, a.s. aktuálně nabízí firmám pro jejich zaměstnance několik typů poukázek různých nominálních hodnot, přičemž se od sebe vzájemně liší oblastí využití (viz tabulka 4).

Tabulka 1: Druh poukázek (Zdroj 26)

<b>POUKÁZKY NA VOLNÝ ČAS</b>		
<b>Typ poukázky</b>	<b>Oblast využití</b>	<b>Nominální hodnoty</b>
Holiday Pass	Cestování	500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč, 5000 Kč
Relax Pass	Kultura a sport	50 Kč, 100 Kč, 200 Kč
Vital Pass	Preventivní a nadstandardní zdravotní péče	100 Kč, 200 Kč, 500 Kč
Smart Pass	Vzdělávací kurzy	500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč
Flexi Pass	Všechny oblasti vyjma supermarketů a restaurací	100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, 1000 Kč

### 3.1.2 Využití Flexi Pass poukázek

Flexi Pass poukázky jsem zvolila, aby se každý z konzultantů mohl svobodně rozhodnout, v jaké oblasti se za dosažený výkon v práci odmění. Zaměstnanci mohou poukázky použít u více než 30 000 partnerských provozoven po celé České republice. Utratit je mohou za:

- Nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí;
- Lázeňské pobyty;
- Nadstandardní zdravotní péče;
- Sportovní aktivity;
- Cestování a dovolenou v ČR i zahraničí;

- Kulturu;
- Vzdělávání.

V porovnání se mzdou ušetří zaměstnavatel díky Flexi Pass poukázkám 35% nákladů. Poukázky jsou navíc při úhrnné výši 20 000 Kč na jednoho zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu a placení sociálního a zdravotního pojištění. (24)

### **3.1.3 Nárok na získání Flexi Pass poukázky**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.1.4 Modelové situace využití Flexi Pass poukázek**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **3.2 Čtvrtletní soutěže**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **3.3 Zavedení týdenních Target tabulek pro volání**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.3.1 Cíl Target tabulek**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.3.2 Koncept Target tabulky**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **3.4 Zavedení pravidelných porad obchodního oddělení**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.4.1 Cíl obchodních porad**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.4.2 Koncept obchodních porad**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **3.5 Zavedení pravidelných celofiremních porad**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.5.1 Cíl celofiremních porad**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.5.2 Koncept celofiremních porad**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **3.6 Zavedení pravidelných školení obchodního oddělení**

U obchodních konzultantů, kteří přicházejí denně do kontaktu s lidmi, je nesmírně důležité, aby rozvíjeli své komunikační dovednosti. Cílem je rozvoj znalostí konzultantů nejen v jejich komunikačních dovednostech, ale i znalostech interních procesů. Při pravidelném vzdělávání by mělo dojít nejen ke zvyšování know-how konzultanta, ale i jeho sebevědomí, což by se mělo projevit kladně při obchodních jednání a ve finále na objemu uzavřených zakázek. Interní školení navrhuji na kalkulace, telemarketing a obchodní jednání.

### **3.6.1 Zavedení interních školení konzultantů**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.6.2 Zavedení školení pro obchodního ředitele**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.7 Utváření sociálních vazeb**

Společnost by se měla zaměřit na budování a prohlubování sociálních vazeb mezi jednotlivými členy týmu. Každý z konzultantů by měl pracovat co nejvíce samostatně a měl by být schopný si poradit při jakýchkoliv náročných situacích. Na druhou stranu je důležité, aby všichni dohromady utvářeli tým, kde se budou vzájemně podporovat, respektovat a prohlubovat své vztahy nejen na kolegiální, ale i na kamarádské úrovni.

Sociální vazby by měly prohlubovány zavedením pravidelných neformálních pátečních setkání u snídaně a zvýšení četnosti pořádání team-buildingových akcí.

#### **3.7.1 Zavedení pravidelných neformálních pátečních setkání u snídaně**

Pro pravidelné hromadné snídaně jsem zvolila páteční den, jelikož patří mezi nejklidnější pracovní dny. Myšlenka je taková, že každý by na snídani něco donesl – jeden pečivo, druhý ovoce nebo každý si donesl to své, záleží na vzájemné domluvě mezi pracovníky. Konzultanti by společnými snídaněmi měli prohloubit a utužit své vztahy nejen na úrovni kolegiální, ale i kamarádské.

#### **3.7.2 Zavedení pravidelných team-buildingových akcí**

Team-buildingové akce patří k finančně náročnějším záležitostem, ale je důležité myslet na to, že i některé z těchto akcí mohou být pořádány nízkorozpočtově. Společnosti jsem navrhla následující team-buildingové akce (viz tabulka 15), přičemž celkové předpokládané náklady za všechny šest navrhovaných akcí by byly 6 900 Kč.

Tabulka 2: Seznam team-buildingových akcí (Zdroj: 8-11, 23)

Team-buildingové akce		
Typ akce	Doba trvání	Náklady
Aquapark v Kohoutovicích	3 hodiny	1 760 Kč
Laser Game	45 minut (1 hra = 15 minut)	2 400 Kč
Koupaliště Kraví hora	Celodenní vstup	880 Kč
Piknik + frisbee	Páteční odpoledne	1 000 Kč
Beach volejbal	2 hodiny	200 Kč
Bowling cihelna	2 hodiny	660 Kč

### 3.8 Pravidelné čtvrtletní vyhodnocování

Je důležité navrhované motivační nástroje nejen implementovat, ale také sledovat jejich efektivitu, která by se měla projevit na výši obrátů konzultantů a jejich spokojenosti v práci.

Z toho důvodů navrhuji společnosti:

- Pravidelné čtvrtletní vyhodnocování obrátu jednotlivých konzultantů (zároveň tyto statistiky poslouží jako podklad pro určení výherce čtvrtletní soutěže), porovnávání jejich výše obrátu za předchozí měsíce a oproti ostatním konzultantům;
- Provedení krátkého průzkumu spokojenosti se současným motivačním systémem na obchodní poradě.

Na základě tohoto vyhodnocení by se měla zvážit případná modifikace motivačního systému.

### 3.9 Náklady realizace – časové a finanční vyjádření

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.10 Časový plán zahájení realizace návrhů červen – prosinec 2012**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **3.11 Ekonomické zhodnocení návrhů**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **3.11.1 Varianta 1 – průměrná výše obratu 95 000 Kč**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **3.11.2 Varianta 2 – průměrná výše obratu 105 000 Kč**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **3.11.3 Varianta 3 – průměrná výše obratu 115 000 Kč**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

#### **3.11.4 Shrnutí jednotlivých variant**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.



## **ZÁVĚR**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-886851-00-1.
- (2) AMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (3) AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (4) Barevné formátové kopírování a tisk. *Copycentrum.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <<http://www.copycentrum.cz/cenik-sluzeb/barevne-formatove-kopirovani-a-tisk>>.
- (5) BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- (6) CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 11. vyd. Praha: Beta, 2004. ISBN 80-7306-138-4.
- (7) CARNEY, B. M. a GETZ, I. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN: 978-80-904890-1-1.
- (8) Ceník. *Aquapark Kohoutovice* [online]. 2011 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.aquapark-kohoutovice.cz/cenik.php>>.
- (9) Ceník. *Bowling Cihelna* [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.cihelnacentrum.cz/bowling/cenik>>.

- (10) Ceny. *CITYBEACH.CZ* [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.citybeach.cz/ceny/>>.
- (11) Ceník. *Laser game Brno* [online]. 2011 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.lasergamebrno.cz/cs/cenik/>>.
- (12) ČISTÁ MZDA kalkulačka a výpočet čisté mzdy 2012. *VÝPLATA.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <<http://www.vyplata.cz/vypocty/vypocet-ciste-mzdy.php>>.
- (13) Flexi Pass. *Vstupní stránka do systému mojesodexo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>>.
- (14) HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5126-363.
- (15) Legislativa produktů. *Sodexo* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>.
- (16) Mzda, minimální mzda. *VÝPLATA.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/mzda.php>>.
- (17) Utajený zdroj.
- (18) O společnosti. *TUTOR* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <<http://tutor.cz/o-spolecnosti?ref=auxmenu>>.

- (19) Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Fondy EU* [online]. 2010 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>>.
- (20) Profesní vzdělávání. *TUTOR* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <[http://tutor.cz/skoleni-seminare/0422+85+193-odborne-seminare-treninky-soft-skills-treninky-s-osobnostmi/954-kdykoliv?page=2&per\\_page=15&sort=town\\_name%2Ca](http://tutor.cz/skoleni-seminare/0422+85+193-odborne-seminare-treninky-soft-skills-treninky-s-osobnostmi/954-kdykoliv?page=2&per_page=15&sort=town_name%2Ca)>
- (21) Utajený zdroj.
- (22) Svoboda v práci. *Peoplecomm* [online]. 2011 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <<http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>>.
- (23) Venkovní areál. *Koupaliště Kraví hora* [online]. 2010 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <<http://www.kravihora-brno.cz/cenik/cenik-pro-venkovni-bazen/cenik-vstupneho-pro-venkovni-bazeny>>.
- (24) Zaměstnanecké benefity. *Sodexo* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/reference/reference.asp>>.
- (25) Zaměstnanecké benefity. *Sodexo* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>.
- (26) Zaměstnanecké výhody. *Sodexu* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/volny-cas.asp>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČM	čistá mzda
MN	mzdové náklady
Pozn.	poznámka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
tzn.	to znamená
viz	lze vidět

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zaměstnanecký vztah .....	14
Obrázek 2: Funkční model psychologické smlouvy .....	17
Obrázek 3: Proces motivace .....	19
Obrázek 4: Motivace na ruby .....	25
Obrázek 6. Struktura navrhovaného motivačního systému .....	34

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Utajen
Graf 2: Utajen
Graf 3: Utajen
Graf 4: Utajen
Graf 5: Utajen
Graf 6: Utajen

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Utajena	
Tabulka 2: Utajena	
Tabulka 3: Utajena	
Tabulka 4: Druh poukázek.....	35
Tabulka 5: Utajena	
Tabulka 6: Utajena	
Tabulka 7: Utajena	
Tabulka 8: Utajena	
Tabulka 9: Utajena	

Tabulka 10: Utajena	
Tabulka 11: Utajena	
Tabulka 12: Utajena	
Tabulka 13: Utajena	
Tabulka 14: Utajena	
Tabulka 15: Seznam team-buildingových akcí.....	39
Tabulka 16: Utajena	
Tabulka 17: Utajena	
Tabulka 18: Utajena	
Tabulka 19: Utajena	
Tabulka 20: Utajena	
Tabulka 21: Utajena	
Tabulka 22: Utajena	

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Přepis hloubkového rozhovoru č.1

Příloha 2: Přepis hloubkového rozhovoru č.2

Příloha 3: Přepis hloubkového rozhovoru č.3

Příloha 4: Vyplněný dotazník



## **Příloha 1 – Přepis hloubkového rozhovoru č. 1**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

## **Příloha 2 – Přepis hloubkového rozhovoru č. 2**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **Příloha 3 – Přepis hloubkového rozhovoru č. 3**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.

### **Příloha 4 – Vyplněný dotazník**

Údaje v této kapitole podléhají utajení.